

Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade

Silvia Maria Guidolin, Ana Cristina Rodrigues da Costa e Érico Rial Pinto da Rocha

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade

Silvia Maria Guidolin
Ana Cristina Rodrigues da Costa
Érico Rial Pinto da Rocha*

Resumo

Apenas os países que sustentam vantagens competitivas relevantes nas etapas de criação, *design*, *marketing* e coordenação da cadeia de produção e distribuição da indústria calçadista conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor, enquanto os países que produzem calçados com base em custos de produção baixos (principalmente mão de obra) tendem a perder competitividade. O deslocamento geográfico da indústria de calçados no mundo é coerente com a dinâmica da concorrência nas cadeias produtivas, cuja competitividade depende de esforços no desenvolvimento dos canais de *marketing*, dado que a esfera da comercialização é o principal espaço de agregação de valor. Assim, como a etapa de manufatura não é o principal fator determinante de vantagens competitivas sustentáveis, esta passa a ser realizada por empresas subcontratadas que apresentarem os menores custos, independentemente de sua localização. Dessa forma, com base na tipolo-

* Respectivamente, economista, gerente e estagiário do Departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços da Área Industrial do BNDES.

gia de modernização industrial, o artigo busca mostrar quais as principais estratégias adotadas pelos países para sustentar suas indústrias de forma competitiva, bem como sua inserção na cadeia global, e a estratégia do Brasil para modificar seu posicionamento e sustentar a competitividade no comércio internacional, apesar das fragilidades da indústria local.

Introdução

Ao longo das últimas décadas, tem-se observado o deslocamento das indústrias intensivas em trabalho para diferentes lugares do mundo, o que proporciona a geração de emprego e renda em países em desenvolvimento. Conforme aponta Scott (2006), essas indústrias, como as de calçados, móveis e vestuário, têm experimentado crescimento significativo, em especial nos segmentos mais alinhados à moda.¹ Ainda que a principal demanda seja por mão de obra menos qualificada nas etapas de trabalho manual, as oportunidades de emprego qualificado também podem aumentar juntamente com o crescimento das indústrias.

A China, por exemplo, tem utilizado a indústria de calçados como estratégia para a geração de emprego em grande volume em regiões pobres e que passam a se desenvolver com base nessa atividade. Ao mesmo tempo, os países desenvolvidos que perderam a competitividade na produção, principalmente pelo elevado custo do fator trabalho, permanecem desempenhando papel importante nessas indústrias por deterem ativos com maior capacidade de geração de valor, como o desenvolvimento de produtos e de marcas e a coordenação e o controle dos canais de *marketing*.

No Brasil, a indústria de calçados sempre teve relevância para a economia, com a geração de emprego e renda nos diferentes polos produtivos espalhados pelo país. Os trabalhos já publicados pelo BNDES trouxeram importantes contribuições na caracterização desses polos produtivos e da cadeia produtiva brasileira. O desempenho e as características da indústria de calçados no Brasil foi o tema de Oliveira e Medeiros (1995), Gorini *et al.* (1998) e de Rosa e Corrêa (2006). Em relação ao desempenho regional, o movimento de deslocamento da produção para o Nordeste brasileiro foi discutido por Andrade e Alexim (2001) e Santos *et al.* (2001 e 2002), e o

¹ Mais recentemente, destaca-se a estratégia *fast fashion*, com maior número de lançamentos ao longo das coleções, estoques menores e produção rápida para atender o mercado.

polo produtivo de Franca foi tema de Gorini *et al.* (2000). O segmento de couro e calçados foi abordado em Gorini e Siqueira (1997) e Corrêa (2001), nas características tanto da produção nacional quanto do comércio exterior, enquanto Andrade e Corrêa (2001) também fazem um panorama do mercado mundial e da América Latina na indústria calçadista.

Como o último trabalho do BNDES sobre o setor é de 2006, que levantou sinteticamente as transformações enfrentadas, o presente artigo busca atualizar as informações sobre o desempenho da indústria brasileira no período recente. Além disso, a principal contribuição em relação aos trabalhos já publicados está em trazer para discussão a inserção da cadeia de calçados brasileira na cadeia global de valor, tendo como referência algumas das abordagens mais utilizadas para o estudo de cadeias de valor, como em Hobday (1995), Gereffi (1999) e Humphrey (2004): a) a tipologia de cadeias de valor *buyer-driven* (dirigidas pelo comprador) e *producer-driven* (dirigidas pelo produtor); b) o modelo de modernização industrial que envolvem os diferentes níveis de atividades realizadas pelas empresas subcontratadas; e c) as estratégias de *upgrading* entre esses níveis.² Nesse sentido, buscam-se elementos teóricos que contribuam para a elaboração e a consolidação de estratégias competitivas para a indústria nacional.

Além desta introdução, o artigo tem quatro seções. A segunda faz uma caracterização da cadeia global de valor na indústria de calçados, contextualizando a interação da indústria com outros setores e os principais produtores mundiais. Na terceira seção, discute-se como os países e empresas se inserem estrategicamente na cadeia global, assumindo funções de maior e menor valor agregado, conforme a abordagem de cadeia global de valor utilizada na literatura de economia industrial. O papel do Brasil nessa cadeia é o tema da quarta seção, que discute a estrutura produtiva da indústria no país e analisa o desempenho no comércio exterior. Na última seção, discutem-se alternativas e exemplos para melhorar a competitividade da indústria calçadista nacional.

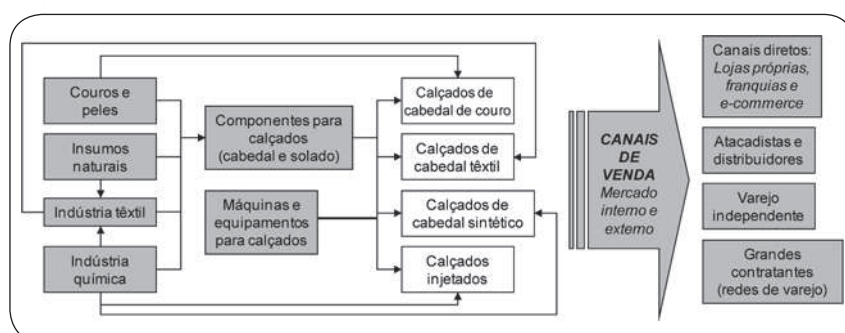
A cadeia global de valor na indústria de calçados

O setor de calçados, em termos gerais, é um setor intensivo em trabalho, podendo apresentar traços artesanais em sua produção, e faz parte das indústrias chamadas “tradicionais”. Os avanços tecnológicos do

² Esses conceitos serão apresentados na primeira e na segunda seção do presente artigo.

setor dependem, em grande parte, dos fornecedores³ de componentes e de máquinas e equipamentos, envolvendo as indústrias química, têxtil e de bens de capital, por exemplo. Nesse sentido, os esforços inovativos das empresas calçadistas são centrados em *design* e desenvolvimento de produtos, buscando a diferenciação [CGEE (2008a)]. Contudo, a capacidade de apropriação dessas inovações está relacionada à capacidade da empresa em desenvolver suas marcas e canais de *marketing*.⁴ A interação da indústria calçadista com seus fornecedores (ver Figura 1) depende do tipo do calçado produzido, classificado, em geral, em quatro grupos principais de acordo com o material de confecção do cabedal:⁵ injetados, sintéticos, couro e têxtil. Os calçados injetados (principalmente de PVC) são produzidos em fábricas que necessitam de pouca mão de obra, dado que saem praticamente prontos das máquinas, com cabedal e solado unidos. Já nos calçados sintéticos,⁶ de couro e têxtil, que precisam unir o cabedal ao solado, o processo de produção é dividido entre modelagem, corte, costura, montagem e acabamento.

Figura 1 | Cadeia da indústria de calçados



Fonte: Adaptado de CGEE (2008a).

³ O setor se classifica como “dominado pelo fornecedor”, segundo a taxonomia de Pavitt (1984). Nesse grupo de setores, a mudança técnica está nas máquinas, nos equipamentos e nos insumos adquiridos de seus fornecedores, de modo que dependem principalmente deles os avanços tecnológicos do setor.

⁴ O canal de *marketing* é conceituado, segundo Kotler e Keller (2006), como o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.

⁵ O calçado se divide em duas partes principais: cabedal (protege a parte superior do pé) e solado (protege a sola do pé e dá equilíbrio ao calçado).

⁶ Nos calçados sintéticos, também estão incluídas as sandálias de praia feitas de borracha e cujas tiras são fixadas ao solado por meio de espigões (saliências). Nesses calçados e em outros semelhantes, as etapas de produção são simplificadas.

O impacto da microeletrônica e da informática produziu-se de forma mais intensa nas etapas de modelagem e corte, principalmente para o processamento dos materiais sintéticos ou de couro de qualidade mais elevada com requisitos de uniformidade maiores. Já as etapas de costura, montagem e acabamento permanecem relativamente mais intensivas em mão de obra. Segundo Cunha (2008a), a possibilidade de fragmentação do processo de produção em etapas distintas e discretas contribui para viabilizar seu deslocamento geográfico nos níveis nacional e internacional.

Esse processo fragmentado e interligado também favorece a organização da produção em redes, seja em aglomerados produtivos locais ou em estruturas de subcontratação e compartilhamento de produção. Atualmente, a formação de redes tem se desenvolvido no âmbito da cadeia global de valor⁷ da indústria. No caso da indústria de calçados, a estrutura da cadeia de valor é do tipo *buyer-driven*,⁸ na qual empresas de varejo ou marcas reconhecidas são responsáveis pelo desenvolvimento e pela comercialização dos produtos, mas não os fabricam. A principal fonte dos lucros não está na escala de produção, mas na capacidade de produzir valor por meio de pesquisa, *design*, vendas, *marketing* e serviços financeiros, bem como da articulação de sua rede global de fornecedores e *traders*.

Na cadeia de valor tipo *buyer-driven*, a esfera da produção é descentralizada de maneira global, é altamente competitiva e tem baixas barreiras à entrada. Já as empresas que vendem e ou desenvolvem os produtos (detentoras das marcas) têm o controle da cadeia de valor – determinando como, quando e onde será feita a produção –, bem como do lucro que é acumulado em cada etapa [Gereffi e Memedovic (2003)]. Dessa forma, parte relevante da dinâmica do setor de calçados depende dos compradores internacionais (grandes redes de varejo, *tradings* ou grandes marcas), que assumem o papel de coordenação da cadeia global de valor, visto que são responsáveis pela distribuição das encomendas entre produtores localizados em países diferentes.

⁷ Para Gereffi e Memedovic (2003), a cadeia de valor é entendida como o conjunto de atividades que abrangem o *design*, a produção e as vendas de um produto.

⁸ O outro tipo de cadeia global de valor descrito por Gereffi e Memedovic (2003) é o *producer-driven*. Nesse tipo, grandes empresas industriais coordenam as redes de produção e as ligações a jusante e a montante na cadeia. Dessa forma, o controle da cadeia de valor fica na produção, típico das indústrias intensivas em capital e tecnologia, como a automobilística, a aeronáutica, de computadores, de semicondutores e de maquinaria pesada. Scott (2006) inclui um terceiro tipo de cadeia de valor denominado *trader-driven*, no qual o papel de corretores, agentes de exportação e *traders* é relevante, como nos setores moveleiro, de vestuário e de calçados, pois eles fazem a intermediação de produtores e compradores de países desenvolvidos e em desenvolvimento, operam nas esferas global e local e permitem que empresas de pequeno porte contratem serviços de produção externa.

As mudanças na geografia global da produção de calçados estão relacionadas, principalmente, às diferenças de custo do fator trabalho. Desde os anos 1970, os países desenvolvidos passaram a reduzir sua participação na produção e na exportação⁹ de calçados no mundo, enquanto se ampliou o espaço para o crescimento nos países em desenvolvimento, principalmente pelas diferenças de preço da mão de obra. Em uma primeira etapa, é possível identificar o crescimento da produção no Brasil, na Coreia do Sul e em Taiwan. No entanto, enquanto os dois últimos avançaram na produção e na exportação de indústrias intensivas em tecnologia, a produção de calçados cresceu em outros países em desenvolvimento, como China, Filipinas, Indonésia e Tailândia, que tinham custos mais competitivos¹⁰ [Sousa (2009)].

Nesse processo, os países desenvolvidos passaram a concentrar as etapas de maior valor agregado, como criação, *design*, *marketing*, bem como a coordenação da cadeia de fornecimento por meio de empresas com marcas globais de produtos ou empresas de varejo. A configuração da produção de calçados no mundo passa a depender, portanto, das estratégias de produção, comercialização e controle de custos dessas empresas. Entre os países desenvolvidos, Itália e Espanha são os que ainda têm produção relevante de calçados, mesmo considerando a redução expressiva registrada nos últimos anos. Na Itália, a produção, que era de 390 milhões de pares, em 2000, passou a 241,9 milhões, em 2007 – queda de 38,0%. Na Espanha, a variação foi mais acentuada (-46,6%), passando de 203 milhões de pares, em 2000, para 108,4 milhões, em 2007. A estratégia desses países tem consistido no deslocamento de suas plantas produtivas para a Ásia e na transferência de etapas como a costura e a aplicação de aviamentos para países do Leste Europeu, mantendo o *design* e o acabamento em seu território [Campos e Calandro (2008)]. A Tabela 1 mostra a evolução da produção de calçados, em volume, nos 10 principais países produtores.

⁹ Segundo dados apresentados por Scott (2006), o desempenho das exportações dos países em desenvolvimento (PED) em relação aos países desenvolvidos (PD), medido pela participação dos PEDs nas exportações globais dividida pela participação dos PDs, passou de 0,73, em 1984, para 1,50, em 2004.

¹⁰ Unido (2008, p. 25) mostra uma comparação dos custos do trabalho em diferentes países (salários em dólar/hora, dados de 2006), como Índia (0,43); Vietnã (0,46); Indonésia (0,67); China (0,70); Tailândia (0,92); Filipinas (1,15); México (2,59); Brasil (2,98); Coreia do Sul (6,30); Estados Unidos (12,00) e Itália (13,16).

Tabela 1 | Evolução da produção internacional de calçados de 2000 a 2007
(em milhões de pares)

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Part. (%) 2007	Variação 2000-2007 (%)
1. China	6.442	6.628	6.950	7.800	8.800	9.000	9.600	10.209	63,5	58,5
2. Índia	715	740	750	780	850	909	960	980	6,1	37,1
3. Brasil*	580	610	642	665	755	806	796	796	5,0	37,3
4. Vietnã	303	320	360	417	445	525	630	665	4,1	119,5
5. Indonésia	499	488	509	511	564	552	560	565	3,5	13,2
6. Tailândia	267	273	270	268	260	264	275	268	1,7	0,4
7. Paquistão	241	242	245	250	250	251	247	246	1,5	2,1
8. Itália	390	375	335	303	281	250	244	242	1,5	-38,0
9. Turquia	219	211	215	218	224	170	175	172	1,1	-21,5
10. México	285	217	194	192	244	197	185	170	1,1	-40,3
Total geral	12.079	12.220	12.322	13.264	14.396	14.531	15.269	16.074	100,0	33,1

Fontes: Campos e Calandro (2008); Abicalçados (2008; 2009a).

* Segundo a Abicalçados, de 2000 a 2002 os dados são estimativas do IBGE e da Abicalçados.

A partir de 2003, os dados são pesquisados pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – Iemi.

A participação dos países da Ásia na produção mundial de calçados cresceu significativamente a partir dos anos 1980. Contudo, o crescimento exponencial da China na década de 1990 (que passou a responder por mais de 60% da produção global nos anos 2000) foi o que causou maior impacto, deslocando até plantas instaladas em outros países da Ásia, como nas Filipinas.¹¹ Mais recentemente, destaca-se também o crescimento da produção no Vietnã (cerca de 120% de crescimento no volume de pares produzidos entre 2000 e 2007), substituindo a Indonésia como quarto maior produtor mundial a partir de 2006. Segundo Scott (2006), o Vietnã tem recebido a transferência de plantas de multinacionais produtoras de calçados esportivos localizadas em países com salários relativamente mais altos, como Coreia do

¹¹ O *cluster* calçadista de Marikina City, nas Filipinas, surgiu após a Segunda Guerra Mundial sob forte protecionismo. A abertura econômica do país a partir do final dos anos 1980 gerou sérios impactos no desempenho do *cluster*, com efeitos agravados pela expansão da produção de calçados no Sul da China, que passou a ocupar espaço tanto nos seus mercados de exportação como no doméstico [Scott (2006)].

Sul, Taiwan e Filipinas.¹² Com isso, em 2007, a Ásia respondeu por 83,6% do total de pares de calçados produzidos no mundo. No mesmo ano, a América do Sul respondeu por 6,6%, seguida pela Europa com 6,1%.

Posicionamento estratégico de países e empresas na cadeia global de valor

A inserção dos países nos diferentes níveis da cadeia global de valor está associada ao conjunto de funções exercidas pelas empresas por meio de seus contratos de fornecimento de produção. Cruz-Moreira e Fleury (2003) sistematizaram uma tipologia de modernização industrial (ver Quadro 1) utilizando conceitos apontados por autores como Hobday (1995), Gereffi (1999) e Humphrey (2004). Nessa tipologia, é possível entender a hierarquia nas atividades que as empresas subcontratadas podem assumir dentro da cadeia de valor.

Quadro 1 | Atividades características das empresas nas diferentes posições da tipologia de modernização industrial

OEA <i>Original equipment assembly</i>	OEM <i>Original equipment manufacturer</i>	ODM <i>Original design manufacturer</i>	OBM <i>Original brand manufacturer</i>	GB <i>Global buyers</i>
Faccionistas ou maquiladoras	Fornecedores de pacotes completos	Fornecedores de pacotes completos com <i>design</i> próprio	Fornecedores de pacotes completos com marca própria	Compradores globais
– Recebem especificações sobre produtos e processos produtivos	– Recebem especificações sobre o produto	– Realizam atividades de <i>design</i> e de especificação de produtos	– Realizam atividades de criação e gestão de marcas	– Não produzem
– Recebem insumos e componentes semiacabados	– Desenvolvem especificações sobre o processo de produção	– Produzem ou terceirizam a produção	– Realizam atividades de <i>design</i> e de especificação de produtos	– Realizam atividades de criação e gestão de marcas próprias
– Realizam atividades simples de montagem	– Gerenciam compras e logística	– Gerenciam a cadeia de fornecedores	– Produzem ou terceirizam a produção	– Realizam atividades de <i>design</i> e de especificação de produtos
– Retornam o produto ao cliente para outras operações	– Entregam o produto acabado com a marca do cliente	– Eventualmente decidem sobre a comercialização	– Gerenciam a cadeia de fornecedores	– Terceirizam a produção
			– Decidem sobre o processo de comercialização	– Gerenciam a cadeia de fornecedores
				– Decidem sobre o processo de comercialização

Fonte: Adaptado de Cruz-Moreira e Fleury (2003).

¹² Além dos salários mais baixos, os países asiáticos costumam fazer uso de incentivos fiscais para a instalação de plantas, como a isenção de impostos na importação de máquinas e equipamentos no Vietnã [Linh (2009)].

Diversos autores¹³ discutem a estratégia dos países e das empresas para avançar na cadeia de valor, seguindo uma trajetória entre os diferentes níveis ou estágios de subcontratação (ver Figura 2). Para alcançar estágios superiores, as empresas precisam desenvolver processos de aprendizagem que lhes permitam promover inovações e fortalecer suas competências.

Figura 2 | Trajetória de modernização industrial



Fonte: Cruz-Moreira e Fleury (2003).

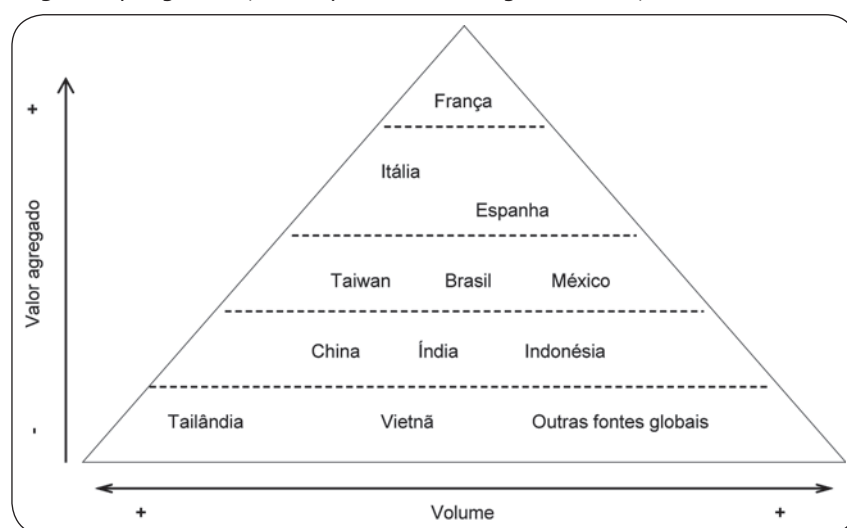
Segundo Cruz-Moreira e Fleury (2003), o *upgrading* pode ser realizado por meio da melhoria em processos (a) e em produtos (b), no desenvolvimento de novas competências e funções, chamado “*upgrading* funcional” (c), ou ainda utilizando o conhecimento adquirido para a diversificação setorial (d). Entre os exemplos de empresas e países que conseguiram fazer esse *upgrading* e se posicionaram em estágios mais avançados da cadeia de valor, podem ser identificadas na literatura as empresas japonesas no pós-guerra e outros países de industrialização recente. Na indústria de eletroeletrônicos, por exemplo, podem-se citar a Nokia (Finlândia) e outras empresas asiáticas, como Samsung, BenQ, Acer e Asus, de Taiwan, LG, da Coreia do Sul, e Lenovo, da China, que conseguiram desenvolver competências por meio de contratos como OEM e utilizaram diferentes estratégias para avançar na cadeia de valor.

No setor de calçados, os países que competem no mercado mundial pelo menor custo de produção, principalmente com base no fator trabalho, têm plantas do tipo OEA, como é o caso do Vietnã, do Paquistão e da Tailândia. Os países que desenvolvem mais competências, principalmente a capacidade de gestão da cadeia de fornecedores, inserem-se como parceiros globais no modelo OEM e ODM, como ocorre em Taiwan. Já os países que investem em *design*, qualidade, desenvolvimento de produto e *marketing* conseguem atuar no mercado global como OBM, no qual se destacam os países europeus.

¹³ Conforme citado, temos Hobday (1995), Gereffi (1999), Cruz-Moreira e Fleury (2003), Gereffi e Memedovic (2003), Humphrey (2004), além de Huang e Lim (2006) e Bruck (2008), que abordam estratégias alternativas de empresas para se tornarem ODM e OBM, como parcerias estratégicas, fusões e aquisições.

Por meio da estrutura de análise utilizada por Garcia (2001) e por Sousa (2009), é possível estabelecer uma representação sobre como alguns países se inserem, segundo sua posição competitiva, na produção de calçados (ver Figura 3). Os países que entram no nível inferior da pirâmide têm a maior parte de suas empresas contratadas como OEA ou OEM, enquanto os países que conseguem alcançar etapas mais elevadas na cadeia de valor da indústria têm empresas contratadas como ODM, OBM ou mesmo como *global buyers*, por vezes desfazendo-se da própria atividade manufatureira.

Figura 3 | Segmentação dos países na oferta global de calçados



Fontes: Adaptado de Garcia (2001) e Sousa (2009).

Nota: A figura apenas exemplifica alguns casos, sem esgotar os países envolvidos na cadeia de calçados.

No alto da pirâmide está a França, com produção em pequena escala, que se destaca na criação de moda, *design* e no mercado de luxo, com marcas como Louis Vuitton, Chanel, Hermès e Charles Jourdan. As marcas mais sofisticadas preferem manter a maior parte de sua produção na própria Europa (Itália, Espanha, Portugal e Leste Europeu) pela importância de sua imagem, enquanto outras empresas fazem parcerias com produtores de outros continentes, podendo manter a montagem e o acabamento na França [Drouvot e Machado Neto (2004)]. Além do mercado de alto luxo,

o país também atua no mercado de artigos esportivos com a marca Le Coq Sportif. Dessa forma, a França possui empresas que se posicionam como *global buyers* e OBM.

Itália e Espanha localizam-se logo abaixo, pois têm produção e sustentam vantagens competitivas na criação de moda e tendências. A Itália é reconhecida internacionalmente pelo *design* sofisticado de seus produtos, sendo a fonte de lançamentos de tendências de moda do setor e também fonte de produção para marcas de luxo italianas e de outros países [Parolini e Visconti (2003)]. O país também tem tradição no setor e domina o processo produtivo, com tecnologia em insumos, máquinas e equipamentos, que são exportados para outros países. A Espanha, por sua vez, também é reconhecida pela qualidade dos calçados, produzindo para grandes grifes, como as francesas Lanvin e Yves Saint Laurent. Além disso, também tem marcas próprias famosas, como Paco Gil e Mascaró. Itália e Espanha possuem, assim, empresas que assumem tanto posição de *global buyers* como de OBM e ODM.

No terceiro grupo, inserem-se Brasil, México e Taiwan. O Brasil é o principal produtor de calçados das Américas, fabricando diferentes tipos, principalmente para o mercado interno. O país tem conquistado espaço pela qualidade dos calçados, mas ainda tem poucas empresas capazes de atuar como OBM no mercado externo. A produção do México está interligada à indústria coureira, seu principal mercado de exportação são os Estados Unidos e, assim como no Brasil, o destino principal da produção é o mercado interno. Levando em conta a forte concorrência asiática, o país também busca se reposicionar, diversificando mercados e buscando melhoria na qualidade dos produtos. Dessa forma, Brasil e México contam com produção de calçados relevante, voltada, em grande medida, a seus mercados domésticos, mas buscam desenvolver qualitativamente suas indústrias como alternativa à concorrência asiática.

Já Taiwan manteve sua importância para a indústria usando outra estratégia, orientada para o mercado externo. Com os investimentos em outras indústrias e a melhoria dos salários, o país perdeu parte relevante da produção, que era realizada, principalmente, por empresas subcontratadas pelas grandes marcas de calçados esportivos. Contudo, conseguiu manter as etapas de criação e coordenação da cadeia de

suprimentos e de produção para essas grandes marcas globais. Huang e Lim (2006) defendem o argumento de que as empresas de calçados de Taiwan e Coreia do Sul conseguiram avançar na cadeia de valor por meio de uma estratégia própria, em vez de passar de OEM para ODM ou OBM, por exemplo. Ambos se tornaram parceiros estratégicos de seus compradores por suas competências em desenvolvimento de produtos e no gerenciamento da produção.

Essa diferenciação ocorreu porque as grandes empresas de marcas reconhecidas optaram por manter relações de longo prazo com esses parceiros de confiança, em vez de gerenciar diretamente suas empresas subcontratadas. Isso porque esses parceiros garantem a produção dentro dos prazos e níveis de qualidade estabelecidos, bem como o respeito a valores, códigos de conduta e responsabilidade socioambiental na produção, em vez do enfoque exclusivo em baixos custos de trabalho, que pode acarretar custos maiores para as estratégias de *marketing*, tais como atrasos no desenvolvimento, produção e distribuição de produtos, danos à imagem da marca causados por reportagens que denunciam a produção em fábricas poluentes e que fazem uso de trabalho infantil, escravo, degradante, insalubre etc.

No quarto grupo, estão países de grande produção e grande mercado interno – China, Índia e Indonésia. A China é o principal produtor e exportador global de calçados e tem estrutura produtiva para atender a encomendas em grandes lotes, em contratos como OEA e OEM. O país também recebe muitos investimentos de empresas de calçados de todo o mundo, que instalam plantas buscando obter custos de produção mais competitivos, mas as empresas locais têm aumentado os investimentos em qualidade e *design* para atender o mercado interno e melhorar sua posição no mercado externo.

Na Indonésia, a produção atende o mercado local e de exportação, com subcontratação por meio de contratos OEM e com empresas que produzem para marcas globais de calçados esportivos. Já a produção indiana é voltada principalmente para o mercado interno, que absorve cerca de 90% da produção. Contudo, as exportações do país têm crescido, sendo os destinos principais Europa e Estados Unidos. A Índia produz calçados de diversos materiais, inclusive de couro, mas a produção de couro bovino no

país é de apenas 15% do total – o couro produzido é predominantemente de cabras e búfalos. O país produz para marcas internacionais por meio de empresas locais contratadas e unidades de empresas estrangeiras, mas o governo tem adotado medidas de incentivo à modernização do setor, ao investimento direto estrangeiro e ao aprimoramento de qualidade e *design* [Assintecal (2008) e Giacommet (2008)].

No último grupo, estão os países que surgem como alternativas para a subcontratação da produção de modelos mais simples e baratos. Esses países são contratados pelo custo de produção menor e para contornar barreiras comerciais de exportação de outros países.¹⁴ Tailândia e Vietnã possuem empresas contratadas para produzir calçados para marcas globais, principalmente calçados esportivos, enquanto as empresas de menor porte produzem calçados de baixa qualidade voltados para atender o mercado local.

Visão da cadeia global de valor por meio do comércio internacional

A subcontratação da produção de calçados, em diferentes níveis de atividades (OEA a OBM), torna-se visível nos dados de comércio internacional. As exportações (em volume) dos países que atuam como OBM e *global buyers* são superiores à própria produção, indicando que parte das exportações não é fabricada internamente. Países detentores de marcas fornecem insumos intermediários para seus subcontratados em outros países, preferencialmente os que contam com acordos tarifários que permitem reimportar os bens finais com incidência de impostos apenas sobre o valor adicionado pelo trabalho. Se não há fornecimento de insumos, a importação é direta e tarifada normalmente, mas a economia nos custos de produção é compensatória. Nos Estados Unidos, esse processo é chamado de “produção compartilhada” e, na Europa, de *outward-processing trade* – OPT [Gereffi (1999 e 2002) e Gereffi e Memedovic (2003)].

¹⁴ Para fazer frente a cotas de exportação de países produtores de calçados, empresas migraram a produção da China para outros países ou passaram a usar mecanismos de reexportação por meio de “países intermediários” ou das regiões administrativas especiais chinesas, como Macau e Hong Kong.

Assim, essas estratégias permitem aos países que externalizaram a manufatura de calçados importar produtos acabados e os reexportar com sua marca. Conforme a Tabela 2, que resume dados dos 20 maiores exportadores de calçados em termos de valor, há oito países europeus que exportam mais pares de calçados do que produzem, sendo que sete detêm marcas reconhecidas no mercado global. São eles: Itália, Bélgica, Alemanha, França, Holanda, Reino Unido, Áustria e Dinamarca. Dentre esses países, vale destacar Bélgica, Holanda, Reino Unido, Áustria e Dinamarca, cuja produção não alcança 10 milhões de pares, mas exportam valores relevantes. Dessa forma, esses países indicam que são capazes de coordenar a cadeia de produção de calçados por meio de ativos como marca, *design* e gerenciamento do canal de *marketing*, reexportando, com suas marcas, calçados importados.

Pela própria estratégia de coordenação de cadeia e pela força de seus mercados domésticos, esses países também constituem os principais mercados importadores, mantendo-se entre os 20 maiores. Além do mercado europeu, estão entre os 20 maiores importadores de calçados Estados Unidos (1º), Japão (7º), Rússia (11º), Canadá (12º), Coreia do Sul (17º) e África do Sul (20º). Dentre estes, destacam-se o Japão, que atua como *global buyer* e como OBM, com a marca de calçados esportivos Asics, e os Estados Unidos, que lideram as importações de forma absoluta.¹⁵ Em 2007, as importações estadunidenses somaram US\$ 20,0 bilhões, o que representou 24,5% do mercado mundial. Assim como outros grandes compradores, o papel do país na cadeia global de valor está longe de ser passivo. Os Estados Unidos detêm marcas de calçados relevantes – tanto as de referência em calçados esportivos,¹⁶ como Nike e Reebok, quanto novidades no mercado, como a Crocs, além das grandes redes de varejo, que realizam compras globais e revendem os produtos com suas marcas próprias. Desse modo, apesar de ter reduzido sua produção a níveis muito baixos, o país mantém etapas relevantes da cadeia de valor, como o desenvolvimento de produtos, *marketing* e distribuição.

¹⁵ Segundo dados da AFFA (2008), 98,7% do total de calçados consumidos nos Estados Unidos em 2007 foi importado.

¹⁶ É possível citar outras empresas da indústria de calçados esportivos, como as alemãs Puma e Adidas, que coordenam a cadeia global de valor, subcontratando a produção em diferentes países [Donaghu e Barff (1990)].

Tabela 2 | Comércio internacional – principais exportadores de calçados – dados selecionados (2007)

País	Exportação			Importação			Produção			Consumo	
	Ranking	US\$ milhões	Ranking	Milhões de pares	Ranking	US\$ milhões	Ranking	Milhões de pares	Ranking	Milhões de pares	Ranking
China	1	2.413,8	1	8.175,0	29	427,4	31	46,1	1	10.209,0	2
Itália	2	9.712,9	3	245,3	6	4.529,8	5	390,0	8	241,9	9
Hong Kong	3	5.639,6	10	105,5	5	4.881,7	12	145,0	59	0,7	41
Vietnã	4	3.999,5	2	614,6	126	10,6	62	5,6	4	665,2	38
Bélgica	5	3.375,6	5	199,1	8	2.543,0	7	255,3	67	0,1	37
Alemanha	6	2.999,2	8	141,0	2	5.967,0	2	497,5	29	26,8	10
Espanha	7	2.440,5	12	101,6	9	2.388,7	6	352,8	13	108,4	11
Brasil	8	1.911,3	6	177,0	40	209,5	39	28,7	3	796,3	5
França	9	1.840,5	15	65,7	3	5.473,0	4	445,0	26	37,6	7
Holanda	10	1.812,0	9	114,3	10	2.297,9	8	207,6	58	1,1	28
Portugal	11	1.695,9	13	70,5	27	508,1	25	53,1	16	74,5	36
Indonésia	12	1.567,1	4	229,0	71	59,1	24	55,0	5	565,0	8
Romênia	13	1.394,3	14	68,1	35	304,7	16	99,4	17	68,4	24
Índia	14	1.122,2	11	105,5	64	81,0	45	21,0	2	980,0	3
Reino Unido	15	1.056,0	17	40,1	4	5.281,6	3	486,0	43	5,0	6
Tailândia	16	957,4	7	144,0	56	92,2	48	19,0	6	268,0	20
Áustria	17	711,6	20	26,7	13	1.186,4	21	66,1	49	2,6	40
EUA	18	681,4	nd	nd	1	20.039,1	1	2.362,3	27	30,7	1
Dinamarca	19	632,5	25	18,2	15	1.002,9	26	52,1	56	1,2	45
Eslováquia	20	603,9	22	22,7	43	191,4	50	17,7	33	14,0	62

Fontes: Produção, consumo, exportação (volume) e importação (volume) – Satra (2008) *apud* Abicalçados (2009a); exportação (valor) e importação (valor) – Trade Map (2009).
Nota: Hong Kong é uma região administrativa especial da China que serve como plataforma de exportação/centro de comercialização. Por isso, não a consideramos na análise.
nd = não disponível.

Entre os 20 maiores exportadores, há também oito países com produção maior que o consumo interno, indicando sua propensão às exportações, quais sejam: China, Vietnã, Brasil, Portugal, Indonésia, Índia, Tailândia e Eslováquia. Esses países são voltados para a produção de calçados e figuram abaixo dos 20 maiores importadores, pois sua produção atende seus mercados domésticos e é competitiva em preços para sustentar as exportações. Dessa forma, inserem-se na cadeia global fornecendo produtos para o mercado global, mas não dominam a esfera de comercialização, principal espaço de agregação de valor nesse tipo de cadeia. Esses países precisam desenvolver capacitações de *design* e marca para avançar na cadeia global de valor, dado que, nas cadeias *buyer-driven*, não é a esfera da produção que garante maior retorno, mas sim o controle de ativos relevantes para a comercialização dos produtos.

Quais os limites da China?

Assim como ocorreu com a produção, o crescimento das exportações chinesas também foi exponencial, de modo que a China também se tornou o principal *player* no mercado internacional de calçados nos anos 2000, liderando as exportações tanto em número de pares como em valor exportado. Segundo dados da American Apparel and Footwear Association – AAFA [Unido (2008)], em 1980 as exportações chinesas representavam 1,1% do consumo americano de calçados. Em 1990, já representavam 30,3%, atingindo 73,9% em 2000 e 87,4% em 2007. Em relação à União Europeia, os produtos chineses, que representavam 37,4% do total de importações em 2002, correspondiam a 68,2% do total em 2006.

As principais vantagens dos fabricantes chineses são os baixos custos de mão de obra e o aproveitamento de economias de escala graças ao elevado volume de produção. A maior parte da produção é realizada em regime de subcontratação, no qual os produtores locais organizam sua produção de acordo com as “encomendas” dos grandes compradores internacionais. No entanto, a China vem realizando significativos investimentos nos últimos anos, e as grandes companhias são capazes de ir além do calçado de baixo custo, oferecendo “pacotes de serviço completo”, com sofisticada tecnologia de produção [Unido (2008, p. 26)].

À medida que surgem novos países com custos mais atraentes, países que não contam com vantagens competitivas sustentáveis podem ver suas indústrias desaparecerem. Da mesma forma, novas oportunidades de inserção global podem surgir para as indústrias que desenvolvem capacitações diferenciadas. A principal região produtora de calçados da China, que fica no entorno da cidade de Guangzhou (província de Guangdong), tem visto o número de empresas se contrair: eram 4.759 no segundo semestre de 2007 e chegaram a 2.428 no mesmo período de 2008, segundo dados da China Leather Industry Association – CLIA, na revista *World Footwear* (2008a). As autoridades da região apontaram que houve redução do volume das exportações, mas com aumento do valor exportado. Muitas empresas mudaram para regiões da China de custos menores ou para países vizinhos, como Vietnã, Myanmar e Tailândia.

Segundo o secretário-geral da CLIA, Su Chaoying, a fábrica de calçados Nike instalada na região aumentou significativamente o salário dos seus trabalhadores. Isso está relacionado à preocupação com a responsabilidade social das empresas e é entendido como benéfico para a indústria de calçados no longo prazo, apesar de gerar um aumento dos custos do trabalho. O valor médio do par de calçado de couro exportado pela China cresceu 50% entre 2006 e 2009, alcançando US\$ 9,42 em 2009 – média de janeiro a setembro [CLIA (2009)]. A associação também tem adotado iniciativas, como o prêmio Genuine Leather Mark Cup, para *designers* de calçados de toda a China, a fim de fomentar o desenvolvimento das marcas e da qualidade dos calçados. A expectativa para os próximos anos é de que as regiões mais desenvolvidas, como Guangdong, mantenham a produção de calçados de maior qualidade, enquanto as regiões menos prósperas (na parte ocidental do país) devem dedicar-se à produção de baixa qualidade, competindo em preço [Assintecal (2009)].

Ao mesmo tempo que a China tenta avançar na cadeia de valor dos calçados, cresce o interesse por seu mercado doméstico (segundo maior consumidor de pares de calçados no mundo). A CLIA vem registrando um aumento expressivo, mas ainda de baixo volume, nas importações de

calçados de couro. Segundo aponta a revista *World Footwear* (2008b), as oportunidades de vendas de calçados para o próprio mercado chinês crescem, de modo que a Associação Alemã de Calçados, por exemplo, acredita que as empresas de marcas europeias deveriam dar mais atenção à entrada nesse mercado do que às medidas *antidumping* de proteção ao mercado europeu. O consumo de calçados na China está estimado em menos de dois pares *per capita*, mas estudos preveem que esse consumo alcance mais de 2,5 pares *per capita* em 2012 [Assintecal (2009)], o que indica um consumo total de 3 bilhões de pares, superior ao dos Estados Unidos. Tendo em vista esse enorme potencial, grandes marcas têm feito esforços para ganhar espaço no mercado chinês – a Louis Vuitton, por exemplo, já possui mais de 30 lojas no país [Gaspar (2008)].

O esforço chinês de ganhar e manter o mercado global e local deve ser acompanhado estrategicamente pelos países que desejam manter a competitividade de suas indústrias de calçados, dado que a capacidade de geração de vantagens competitivas pelos países na produção de calçados determina sua inserção na cadeia global de valor. À medida que se alcançam a capacidade de produção de moda (indo além da manufatura de calçados) e a coordenação eficiente da cadeia de suprimentos, aumentam as possibilidades de agregar valor e, com isso, conseguir preços melhores e manter a participação no mercado internacional. As empresas precisam estar alinhadas às diferentes dinâmicas que envolvem a competição nos mercados locais e nas cadeias globais de produção, que requerem esforços significativos de *marketing*, desenvolvimento de produtos e gestão da cadeia de suprimentos.

A indústria brasileira de calçados

O Brasil consolidou-se como importante fornecedor de calçados para o mercado mundial na década de 1970, quando o produto adquiriu relevância na pauta de exportações nacional. O modelo de exportação brasileiro tinha como base calçados de baixo custo, comercializados por meio de intermediários internacionais (*traders*), que delegavam às fábricas brasileiras a responsabilidade de produzir segundo especificações baseadas em modelos desenvolvidos no exterior.

Apesar do crescimento significativo da indústria brasileira, a estrutura produtiva desenvolveu-se em uma base frágil, já que não acumulou importantes fatores de competitividade setorial, como capacitação no desenvolvimento de produtos, criação de marcas e estabelecimento de canais próprios de comercialização e distribuição.

Assim, a mudança nas condições de produção e no padrão de concorrência do mercado internacional, ocorrida na década de 1990, acarretou sérias dificuldades para a indústria brasileira. O Brasil, que se havia especializado na produção de calçados de baixo custo, não conseguia competir com a produção asiática em termos de preço, principalmente por causa do baixíssimo custo da mão de obra em países como China, Indonésia e Tailândia.

Em busca da redução dos custos de produção, as grandes empresas brasileiras deslocaram, ao longo da década de 1990, sua produção para o Nordeste. Os atrativos principais para esse movimento eram o baixo custo da mão de obra, os incentivos fiscais promovidos pelos governos locais e a posição favorável da região em relação aos principais mercados consumidores, como os Estados Unidos e a Europa.

Dessa forma, estabeleceram-se no Brasil dois padrões principais de organização das atividades produtivas. O primeiro – mais tradicional – tem como base as redes locais de produção formadas principalmente por pequenas e médias empresas. Nesse sentido, destacam-se a região do Vale dos Sinos (RS), especializada em calçados femininos, o polo de Franca (SP), especializado em calçados masculinos, e as cidades de Birigui e Jaú, no interior de São Paulo, especializadas, respectivamente, na produção de calçados infantis e femininos. O segundo padrão de organização foi construído no Nordeste por grandes empresas em busca de mão de obra de menor custo, economias de escala e incentivos fiscais para fazer frente à concorrência internacional.¹⁷ Essa diferença nos dois padrões de organização pode ser visualizada na Tabela 3, que apresenta o porte médio das empresas de calçados (em número de empregados) nos principais estados produtores.

¹⁷ Algumas das grandes empresas a instalarem plantas no Nordeste foram Dakota, Grendene, Paquetá, Picadilly, Ramarim, Via Uno e Vulcabras. Para uma discussão sobre o deslocamento das empresas de calçados para o Nordeste, ver Santos *et al.* (2002).

Tabela 3 | Principais estados brasileiros produtores de calçados (2008)

Estados	Empregados	Estabelecimentos	Empregados/ estabelecimentos
Rio Grande do Sul	106.225	3.285	32,3
Ceará	49.561	287	172,7
São Paulo	47.732	2.912	16,4
Bahia	31.408	132	237,9
Minas Gerais	24.654	1.572	15,7
Paraíba	12.077	114	105,9
Santa Catarina	7.143	339	21,1
Sergipe	3.364	14	240,3
Paraná	2.608	149	17,5
Pernambuco	1.613	61	26,4
Goiás	1.529	209	7,3
Demais estados	5.326	238	223,2
Total	293.240	9.312	31,5

Fonte: RAIS [Brasil (2009)].

O estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor e exportador nacional de calçados, tanto em número de pares quanto em valor exportado. No entanto, em relação à produção por região, o Nordeste figura como o principal produtor nacional, sendo responsável por cerca de 44% do total produzido em 2007, ao passo que a produção do Sudeste correspondeu a cerca de 34% do total.

O Brasil tem sustentado a posição de terceiro maior produtor de calçados do mundo, com uma produção estimada de 804 milhões de pares em 2008.¹⁸ O mercado interno é relevante para a sustentação da indústria, absorvendo cerca de 80% da produção nacional. Contudo, desde 2005 observa-se uma tendência de redução da produção, das exportações e do emprego no setor, apesar do aumento no número de estabelecimentos registrado no período (ver Tabela 4 e Gráfico 1).

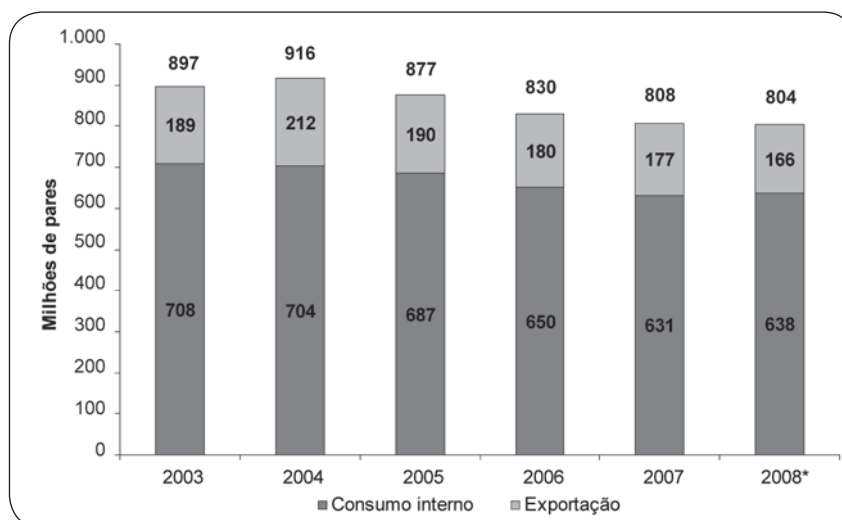
¹⁸ Produção estimada até novembro de 2008 [Abicalçados (2009a)].

Tabela 4 | Número de empresas e pessoal empregado – Brasil (2000 a 2008)

Ano	Pessoal empregado	Número de estabelecimentos
2000	240.392	5.998
2001	248.829	6.378
2002	262.537	6.627
2003	272.124	6.853
2004	312.579	7.509
2005	298.659	7.971
2006	295.222	7.677
2007	302.892	7.830
2008	293.240	8.094

Fonte: RAIS [Brasil (2009)].

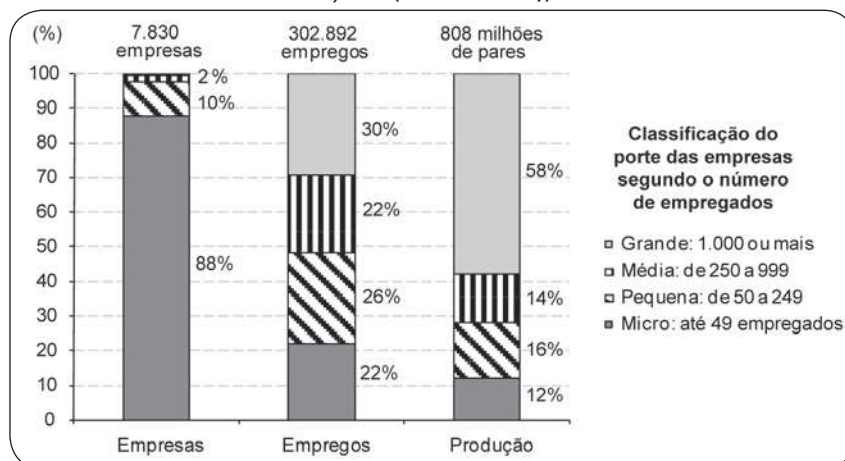
Gráfico 1 | Produção brasileira de calçados (2003 a 2008)



Fonte: Abicalçados (2009a).

* Dados estimados até novembro.

Gráfico 2 | Distribuição por porte da produção, emprego e número de empresas na indústria de calçados (dados de 2007)



Segundo dados de 2007, havia apenas 34 estabelecimentos de grande porte (1.000 funcionários ou mais) no país (ver Gráfico 2), que responderam por 30% do emprego da indústria e pela maior parte do volume de produção de calçados (58%). Quase a totalidade das empresas de calçados era de micro e pequeno portes (empresas com até 249 funcionários), que empregavam 48% da mão de obra da indústria e eram responsáveis por 28% do volume de produção.

Apesar de terem menor participação no volume de produção na indústria calçadista, as micro e pequenas empresas são parte relevante da indústria. Os calçados de couro, por exemplo, têm maior valor agregado e são predominantemente produzidos em aglomerações produtivas formadas por essas micro e pequenas empresas.

A produção brasileira, em volume, é muito concentrada nos calçados de plástico e borracha (ver Tabela 5), com destaque para os chinelos de plástico/borracha, que vêm ampliando sua importância na produção nacional nos últimos anos. Esse foi o único grupo de calçados que apresentou crescimento do total produzido entre 2003 e 2007 (variação de 13,4%), com participação de 42,7% no total produzido em 2007. As demais categorias apresentaram as respectivas reduções em sua produção entre 2003 e 2007: calçados de

Tabela 5 | Produção brasileira por tipo de calçado (2003 a 2007)

Tipo de calçado	2003	2004	2005	2006	2007	Participação (%)
Calçados de plástico/borracha	395.007	413.518	408.026	424.075	417.306	51,6
Chinelos de plástico/borracha	304.477	323.812	316.062	346.277	345.160	42,7
Outros calçados de plástico/borracha	90.530	89.706	91.964	77.798	72.146	8,9
Calçados de couro	321.488	321.909	299.894	257.987	251.918	31,2
Tênis de qualquer material	102.336	101.926	97.341	85.542	80.865	10,0
Calçados de outros materiais	78.140	78.974	71.469	62.455	58.354	7,2
Total	896.971	916.327	876.730	830.059	808.443	100,0

Fonte: RAIS [Brasil (2009)].

couro (21,6%), tênis de qualquer material (21%) e calçados de outros materiais (25,3%). Apesar de ter decrescido em volume, a produção de calçados de couro ainda tem participação relevante na produção (31,2% em 2007) e tende a ter importância maior em termos de valor agregado, dado que o valor médio dos calçados de couro é superior ao dos demais cabedais.¹⁹

O mercado interno brasileiro constitui um dos pontos mais fortes da indústria de calçados nacional. No entanto, com a maior abertura econômica dos países, grande concorrência no mercado externo e forte atuação dos grandes *players* internacionais (OBMs e *global buyers*), o setor está cada vez mais vulnerável às condições do mercado externo. Nesse sentido, a retração recente da produção de calçados na indústria brasileira pode ser associada à perda de mercado externo – principalmente nos calçados de menor valor agregado e intensivos em trabalho, que sofrem forte concorrência dos produtores asiáticos – e ao aumento das importações, com a entrada de produtos asiáticos no mercado brasileiro (especialmente chineses). Diante das evidentes dificuldades de concorrer no mercado internacional (e mesmo no mercado doméstico) em produtos de menor valor agregado, o Brasil passou a dedicar esforços para mudar sua inserção internacional, com foco na exportação de produtos de

¹⁹ Tomando como *proxy* o valor das exportações brasileiras, os calçados de plástico e borracha têm valor médio em torno de US\$ 5,00, os demais cabedais, US\$ 10,00, enquanto os de couro alcançam o patamar de US\$ 20,00, com base em cálculo da Abicalçados (2009a).

maior valor agregado. A competitividade da indústria de calçados, dessa forma, deve se estabelecer nos planos nacional e internacional, dado que a estratégia de inserção do país na cadeia global de valor pode definir a sustentabilidade da indústria.

A inserção do Brasil na cadeia global de valor

Ao longo da última década, a indústria calçadista brasileira passou por períodos de contração e expansão da produção e das exportações, por causa da combinação de dois fatores: o acirramento da concorrência externa, especialmente no segmento de baixo custo, e a oscilação da taxa de câmbio no período.

A competitividade dos calçados brasileiros no mercado internacional está diretamente relacionada à taxa de câmbio vigente. Com o real apreciado, o produto nacional perde competitividade, principalmente os calçados de menor valor agregado, que concorrem com os produtos asiáticos em um mercado no qual o preço é a variável fundamental.

Entre 2000 e 2004, o real manteve-se desvalorizado, sobretudo por causa da crise asiática e da instabilidade no mercado cambial que antecedeu as eleições de 2002. Com isso, ocorreu no período um crescimento de 30,7% no número de pares e de 17,2% no valor total exportado (ver Tabela 6). No entanto, a partir de 2005, o real sofreu forte apreciação, que se refletiu na redução de 22% no número de pares exportados entre 2004 e 2008. Porém, apesar dessa significativa redução no volume exportado, o valor total exportado apresentou crescimento de 3,7% no período, denotando uma tendência de ampliação do valor agregado dos calçados exportados.

Em relação às exportações por países de destino, o Brasil diminuiu drasticamente suas exportações para os Estados Unidos (queda de 61,9% em número de pares e de 55,2% em valor exportado, entre 2000 e 2008), em decorrência da invasão de produtos chineses nesse mercado. Para contornar essa redução, a indústria brasileira ampliou a diversificação de mercados exportadores: em 1990, o Brasil exportava para 78 países diferentes, ao passo que em 2000 esse número aumentou para 99 países, atingindo 141 em 2008 (crescimento de 81% no período 1990-2008), destacando-se o crescimento das exportações para os países da América Latina, como Argentina, Chile, Venezuela e Paraguai.

Tabela 6 | Exportações brasileiras de calçados: principais países de destino (2000, 2004 e 2008)

Destino	2000			2004			2008		
	Milhões de pares	US\$ milhões	Preço médio (US\$)	Milhões de pares	US\$ milhões	Preço médio (US\$)	Milhões de pares	US\$ milhões	Preço médio (US\$)
EUA	99,1	1.079,2	10,9	97,8	1.027,2	10,5	37,7	483,8	12,8
Reino Unido	6,9	100,7	14,5	9,5	136,2	14,3	10,3	254,8	24,9
Argentina	19,0	123,4	6,5	15,4	104,7	6,8	18,5	192,9	10,4
Itália	0,2	1,2	5,5	2,4	14,0	5,9	7,5	149,3	19,9
Venezuela	1,8	12,2	6,7	3,5	14,0	4,0	9,8	77,6	7,9
Espanha	0,5	2,0	4,1	5,4	37,8	7,0	4,7	58,5	12,5
Holanda	0,8	9,2	11,6	1,6	20,2	13,0	2,2	46,0	20,9
Portugal	0,7	3,8	5,6	2,3	15,5	6,7	3,0	39,3	12,9
França	0,4	4,8	12,2	1,4	9,9	7,0	2,3	37,3	16,1
Chile	2,3	20,4	9,0	4,2	34,5	8,1	2,3	35,6	15,6
Paraguai	8,4	21,3	2,6	9,0	16,7	1,9	11,2	33,0	3,0
México	1,4	9,3	6,7	13,7	68,7	5,0	6,0	32,9	5,5
Total geral	162,6	1.547,3	9,5	212,5	1.814,0	8,5	165,8	1.881,3	11,4

Fontes: Campos e Calandro (2008) e Abicalçados (2009a).

O Brasil possui empresas que atuam do nível OEA até o nível OBM na cadeia global de valor. Tendo em vista a forte concorrência internacional, as empresas do setor têm buscado diferenciar seus produtos, desenvolvendo *design* próprio e investindo em estratégias de *marketing*, de forma a agregar valor ao calçado nacional, associados à busca por nichos de mercado que não são atingidos pelo calçado chinês. Essa tendência reflete-se no aumento do preço médio do calçado exportado nos últimos anos – em 2003, o preço era de US\$ 8,21 o par, ao passo que em 2008 o preço atingiu US\$ 11,35, um aumento de 38,2% no período – e indica o esforço para melhorar a inserção do país.

O crescimento das exportações de calçados para países europeus também é reflexo dessa estratégia. O valor médio do calçado exportado para o Reino Unido passou de US\$ 14,50, em 2000, para US\$ 24,89, em 2008, um crescimento de 71,6% no período. O mesmo movimento ocorreu para a França e a Itália, países nos quais esse valor no período cresceu, respectivamente, 32,0% e 258,9%. Em quantidade, o aumento também

foi expressivo, com ampliação de 48,0% no número de pares exportados para o Reino Unido, 494,9% para a França e 3.309,1% para a Itália. Esse movimento também ocorreu nas exportações para outros países, como Portugal, Espanha e Holanda, contribuindo para o aumento do valor das exportações para os países da Europa e a desconcentração das exportações em relação aos Estados Unidos.

Em relação ao tipo, os calçados de cabedal de couro lideram as exportações em termos de valor, representando 69,2% do total exportado em 2008, ao passo que os calçados de cabedal sintético lideram as exportações em número de pares, representando 60,3% do total no referido ano.

Entretanto, a análise da série histórica evidencia que os calçados de cabedal sintético vêm aumentando significativamente sua importância nas exportações nacionais de calçados, em termos de valor e volume exportados (ver Tabelas 7 e 8). Os chinelos de plástico e borracha, que se inserem nessa categoria, responderam por 46,1% do total de pares exportados em 2008, o que explica o aumento significativo de sua produção nos últimos anos.

Os calçados de cabedal de couro, por sua vez, apesar de terem seu volume de pares exportados reduzido pela metade entre 2004 e 2008, tiveram apenas leve redução no valor total (10,6%), graças ao aumento do preço médio do calçado exportado.

Tabela 7 | Valor das exportações por tipo de calçado (em US\$ milhões)

Tipo de calçado	2004	2005	2006	2007	2008	Part. % 2008	Var. % 2004-2008
Cabedal injetado	20,52	0,23	5,72	9,30	12,35	0,7	-39,8
Cabedal sintético	240,45	245,01	284,92	362,74	455,67	24,2	89,5
Cabedal de couro natural	1.456,11	1.507,75	1.450,94	1.397,93	1.301,16	69,2	-10,6
Cabedal têxtil	85,63	100,32	108,59	125,55	100,24	5,3	17,1
Outros calçados	11,30	15,44	12,94	16,24	11,88	0,6	5,2
Total	1.814,01	1.868,75	1.863,12	1.911,75	1.881,31	100,0	3,7

Fonte: Abicalçados (2009b).

Tabela 8 | Volume das exportações por tipo de calçados
(em milhões de pares)

Tipo de calçado	2004	2005	2006	2007	2008	Part. % 2008	Var. % 2004-2008
Cabedal injetado	12,53	0,14	3,09	2,20	2,33	1,4	-81,4
Cabedal sintético	63,25	57,80	74,87	86,03	99,94	60,3	58,0
Cabedal de couro natural	123,39	104,31	88,84	74,95	54,52	32,9	-55,8
Cabedal têxtil	11,99	12,04	12,50	12,66	8,16	4,9	-31,9
Outros calçados	1,31	1,69	1,14	1,22	0,85	0,5	-34,8
Total	212,46	175,98	180,44	177,05	165,79	100,0	-22,0

Fonte: Abicalçados (2009b).

A concorrência externa também se faz presente no mercado doméstico. As importações brasileiras de calçados cresceram fortemente nos últimos anos, tanto em números de pares, com taxa de 342% entre 2004 e 2008, quanto no total do valor importado, com taxa de 371% para o mesmo período (Tabela 9). Com o crescimento do mercado interno nesse período, o Brasil tornou-se alvo dos países asiáticos, principalmente após o agravamento da crise internacional em 2008 e a redução das demandas americana e europeia.

Tabela 9 | Importações brasileiras de calçados (2004 a 2008)

	Volume		Valor		Preço médio (US\$/par)
	Em milhões de pares	Var. %	Em US\$ milhões	Var. %	
2004	8,89	68,7	65,28	36,7	7,34
2005	16,94	90,6	115,48	76,9	6,82
2006	18,56	9,6	140,73	21,9	7,58
2007	28,66	54,4	209,47	48,8	7,31
2008	39,32	37,2	307,45	46,8	7,82

Fonte: Abicalçados (2009c).

A maioria dos calçados importados é de baixo valor agregado. Os baixos custos de produção em seus países de origem e o real valorizado fazem com que os importados sejam mais competitivos do que o produto nacional, mesmo no mercado interno.²⁰

A China é o principal país de origem desses produtos e vem ampliando sua fatia no mercado brasileiro nos últimos anos, representando 85,38% do total importado em pares e 71,14% do valor total importado em 2008. O Vietnã e a Indonésia são os próximos no *ranking* das importações, com percentuais de, respectivamente, 8,16% e 2,59% do total importado em pares e 15,32% e 5,03% do valor total importado em 2008.

Para reduzir a entrada de produtos importados, o governo ampliou a alíquota de importação de 20% para 35% em abril de 2007; adicionalmente, o país já entrou com inúmeros recursos *antidumping* na Organização Mundial do Comércio – OMC contra produtos chineses.²¹ Contudo, o movimento teve pouco impacto no crescimento das importações. Mais recentemente, a desaceleração econômica nos países desenvolvidos deteriorou o cenário, pois os produtores asiáticos passaram a “queimar” os estoques excedentes em países como o Brasil, prejudicando ainda mais a indústria local.

Os dados de comércio exterior divulgados para 2009 comprovam as dificuldades enfrentadas pela indústria, tanto por causa de suas fragilidades produtivas quanto pelo recrudescimento da crise econômica mundial. As exportações tiveram queda de 23,7% no número de pares em relação a 2008, de 27,7% no faturamento e de 5,4% no preço médio, que ficou em US\$ 10,74. As importações, por sua vez, continuaram crescendo no primeiro semestre, totalizando US\$ 164,3 milhões, valor 11% superior ao mesmo período de 2008. No acumulado do ano, entretanto, as importações apresentaram queda de 22,8% em volume e 3,6% em valor, contribuindo para isso a adoção da medida *antidumping* contra a China.²² Com isso, as importações desse país caíram 32,7% em volume e 16,1% em valores,

²⁰ As importações reais são maiores do que as divulgadas oficialmente por causa da entrada de produtos contrabandeados, o que constitui mais um problema a ser enfrentado pela indústria calçadista nacional.

²¹ Segundo estudo da Unido (2008), empresas chinesas planejam instalar unidades produtivas no Brasil para contornar as barreiras protecionistas e ampliar as vendas de calçado chinês no mercado nacional.

²² Em setembro de 2009, o governo brasileiro aprovou a aplicação de alíquota específica *antidumping* de US\$ 12,47 para os calçados chineses. Com a nova medida, o total de pares de calçados importados da China caiu 50% entre outubro e novembro de 2009 [Abicalçados (2009d)].

enquanto o crescimento foi significativo nas importações de outros países, como Vietnã e Indonésia [Abicalçados (2009d e 2010)].

Estratégias para a inserção da indústria brasileira na cadeia global de valor

Conforme abordado no trabalho, a tendência para os próximos anos no setor de calçados é a manutenção da China como principal *player* no cenário internacional, com continuidade de sua política de conquista de novos mercados. A China também deve ampliar seus esforços em desenvolvimento de produto e *design*, tendência que também deve ser seguida por outros países, em busca de agregar valor aos produtos.

Para sustentar sua posição na cadeia global de valor da indústria de calçados, o Brasil precisa buscar alternativas que aumentem sua capacitação no setor, incorporando as etapas que propiciam maior valor agregado ao produto final. Para alcançar esse objetivo, o país pode se fortalecer em duas estratégias complementares. A primeira está relacionada ao desenvolvimento de produtos, com aprimoramento em *design* e qualidade, bem como com a criação e introdução de novos materiais e componentes. A partir desse desenvolvimento, o país avança em termos produtivos – permitindo *upgrading* na cadeia em produto e processo. A segunda refere-se ao desenvolvimento de marcas e de mercados e controle da distribuição e gerenciamento de canais de *marketing* e da cadeia de fornecedores, adquirindo ativos intangíveis semelhantes aos dos *global buyers* – em linha com o conceito de *upgrading* funcional.

Desenvolver o setor de calçados no sentido de *upgrading* em produtos e processos requer esforços significativos. Apesar do desenvolvimento expressivo alcançado por alguns grupos nacionais, a maior parcela da indústria brasileira não tem cultura de projeto de concepção do produto, sendo predominante a “cultura da fabricação”, na qual a empresa recebe um projeto pronto e o fabrica de acordo com suas especificações. Além disso, são poucas as empresas que investem recursos em pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil.

A ampliação da interface da indústria de calçados com as indústrias fornecedoras é fundamental, dado que as inovações tecnológicas no setor são, na maior parte, provenientes de indústrias como a química e a de bens de

capital.²³ As áreas de eletrônica, biotecnologia, biomecânica e nanotecnologia devem trazer contribuições importantes para a diferenciação de produtos, permitindo agregar novas funcionalidades e características ao calçado.

A utilização de materiais locais, que refletem “brasilidade” e estão atrelados à ideia de sustentabilidade ambiental, como as fibras vegetais e a madeira, pode ser um diferencial de *design* e ampliar a competitividade do produto nacional. O estudo prospectivo realizado pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE e pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI [CGEE (2008a)] chamou esse diferencial competitivo de “Cara Brasil” e o classificou como foco das ações estratégicas para o setor nos próximos anos. Segundo esse conceito, o calçado é concebido com base no *ecodesign*, incorporando materiais e características culturais brasileiras, além de focar na sustentabilidade ambiental, atentando para questões como reciclagem e reutilização de componentes.²⁴

Além de agregar valor ao produto nacional, é fundamental o contínuo desenvolvimento das atividades de promoção, comercialização e distribuição dos produtos no âmbito externo, para fortalecer a marca e a imagem dos produtos brasileiros e ampliar a diversificação de mercados exportadores. Conforme já apontado, o controle/gerenciamento dos canais de distribuição/*marketing* é fundamental para as cadeias do tipo *buyer-driven*.

Para tanto, o *upgrading* funcional pode se desenvolver por meio de diferentes iniciativas. Nesse sentido, destaca-se a atuação do programa Brazilian Footwear, realizado desde 2000 pela Abicalçados em parceria com a Apex. O programa envolve exposição em feiras internacionais, missões de prospecção de novos clientes e estabelecimento de novos acordos de comercialização e deve ser continuamente ampliado, visto que é ferramenta fundamental de auxílio ao exportador.

Outra possibilidade é o esforço das empresas para reduzir a participação dos intermediários tradicionais no processo de exportação. O propósito é estabelecer canais diretos e novas formas de comercialização, gerenciar a cadeia global de fornecedores, subcontratar parte da produção e ou avançar no processo de internacionalização da indústria, com a implantação de fá-

²³ Uma iniciativa que contribui nesse sentido é o Inspiramais – Salão de Design e Inovação de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos, com a primeira edição em 2010, promovido pela Assintecal e com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex.

²⁴ Na Feira Internacional de Calçados, Acessórios de Moda, Máquinas e Componentes – Francal, realizada em 2008, já foram expostos produtos que seguem essa linha, como uma coleção de sandálias de pneu reciclado e um tênis de garrafas PET com fibra de bananeira.

bricas no exterior. A Arezzo, por exemplo, inaugurou 12 lojas de franquia na China em 2008 e pretende ter 300 pontos de venda nas principais cidades do país em 10 anos, buscando um público com poder aquisitivo elevado, vendendo sapatos entre US\$ 180 e US\$ 200 o par. Já as marcas Dumond e Capodarte, do Grupo Paquetá, que também almejam o público de classe média alta, possuem sete lojas próprias no exterior e pretendem chegar a 30 nos próximos quatro anos, com forte concentração no Oriente Médio.

A West Coast, por sua vez, terceiriza parte de sua produção na Índia e na Argentina, buscando não apenas economias em custo de produção, mas também na proximidade com os clientes, para o fortalecimento da marca no exterior. Também existem exemplos de empresas que optaram por instalar fábricas no exterior para ampliar a inserção de seus produtos, como a Vulcabrás, que adquiriu em 2007 a Indular Manufacturas, com sede na província de Buenos Aires. A Alpargatas também possui fábricas na Argentina e no Uruguai, além de suas 17 fábricas em território brasileiro. A empresa também tem feito sucesso na China com as Havaianas. Com um modelo simples, as Havaianas tornaram-se o chinelo ícone da moda, segundo a revista *World Footwear* (2008c), com presença nos principais varejistas e preços em torno de € 30,00 para os modelos básicos e de € 90,00 para os mais sofisticados, como os que têm aplicações de cristais.

A consolidação do calçado brasileiro no mercado internacional como um produto de marca e qualidade reconhecidas também atenua os efeitos decorrentes das oscilações na taxa de câmbio no desempenho da indústria. Isso ocorre na medida em que os produtos não perdem tanta competitividade com a valorização cambial, visto que passam a competir em nichos de mercado onde qualidade e marca – e não preço – são as variáveis fundamentais na escolha do consumidor.

Por fim, é importante destacar a força do mercado consumidor brasileiro, que consome cerca de 80% da produção nacional de calçados e tem papel-chave no desempenho da indústria. Normalmente, as empresas brasileiras conseguem auferir margens mais elevadas de rentabilidade no mercado interno, graças ao controle dos ativos comerciais desse mercado, como marcas e canais de comercialização [CGEE (2008b)].

Assim, apesar da fragilidade apresentada pela indústria nos últimos anos, o Brasil tem plenas condições de se manter como uma das forças no mercado internacional de calçados, pautando o desenvolvimento de sua indústria na agregação de valor aos produtos nacionais, em busca de inserção competitiva no mercado global.

Referências

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. *Resenha estatística*, 2008. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 15.7.2009.

———. *Resenha estatística*, 2009a. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 15.9.2009.

———. *Relatórios de exportação brasileira de calçados*, 2009b. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 17.12.2009.

———. *Relatórios de importação brasileira de calçados*, 2009c. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 17.12.2009.

———. *Sobretaxa derruba pela metade importação de calçado chinês. Último Segundo*, 8 dez. 2009d. Disponível em: http://www.abicalcados.com.br/noticias_sobretaxa-derruba-pela-metade-importacao-de-calcado-chines.html>. Acesso em: 11 jan. 2010.

———. *Em 2009, Brasil exportou calçados para mais de 140 países dos cinco continentes*. AScm Abicalçados, 15 jan. 2010. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_em-2009-brasil-exportou-calcados-para-mais-de-140-paises-dos-cinco-continentes.html>. Acesso em: 28.1.2010.

AFFA – AMERICAN APPARELAND FOOTWEAR ASSOCIATION. *Shoe Stats* 2008. AFFA, Arlington, ago. 2008. Disponível em: <http://www.apparelandfootwear.org/UserFiles/File/Statistics/ShoeStats2008_0808.pdf>. Acesso em: 18.11.2009.

ANDRADE, J.; ALEXIM, F. O caso da Azaléia Nordeste: uma experiência de benefícios sociais gerados em projetos privados. *Relatos Setoriais*, BNDES, maio 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rs4_2001.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

ANDRADE, J.; CORRÊA, A. Panorama da indústria mundial de calçados, com ênfase na América Latina. *BNDES Setorial*, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/>

bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1303.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

ASSINTECAL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS. Estudo de mercado: Índia – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo: Assintecal, dez. 2008.

———. Estudo de mercado: China – componentes para couro, calçados e artefatos. Novo Hamburgo: Assintecal, jan. 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Bases estatísticas RAIS/Caged. Disponível em: <<http://sgt.caged.gov.br/index.asp>>. Acesso em: 14.12.2009.

BRUCK, S. Comparing BenQ's M&A-based and Samsung's organic brand building efforts in the East Asian consumer electronics industry. *The Management Case Study Journal*, v. 8, n. 2, p. 20-35, 2008. Disponível em: <<http://www.ojs.unisa.edu.au/index.php/MCSJ/article/view/443/303>>. Acesso em: 21.12.2009.

CAMPOS, S. H.; CALANDRO, M. L. Nova configuração do mercado de trabalho internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. IV Encontro de Economia Gaúcha – EEG, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/eventos/eeg/trabalhos/estudos-setoriais-sessao1-3.doc>>. Acesso em: 28.9.2009.

CGEE – CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. Estudo prospectivo: cadeia coureiro, calçadista e artefatos. Série *Cadernos da Indústria ABDI*, v. IV. Brasília: ABDI, 2008a.

———. Panorama setorial: cadeia coureiro, calçadista e artefatos. Série *Cadernos da Indústria ABDI*, v. III. Brasília: ABDI, 2008b.

CLIA – CHINA LEATHER INDUSTRY ASSOCIATION. Export & imports statistics. Disponível em: <<http://www.chinaleather.org/eng/reference/more.htm>>. Acesso em: 14.12.2009.

COELHO, B. V. A internacionalização no setor de calçados brasileiro sob a ótica do Modelo de Uppsala. Monografia (Curso de Desenvolvimento Profissional), BNDES. Rio de Janeiro: mar. 2009, mimeo.

CORRÊA, A. O complexo coureiro-calçadista brasileiro. *BNDES Setorial*, set. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/>>

sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1404.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

CRUZ-MOREIRA, J.; Fleury, A. Cadeias de produção de roupas em Honduras e no Brasil: uma comparação em termos do progresso industrial. XXIV Congresso Internacional da Associação de Estudos Latino-Americanos. Disponível em: <<http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2003/CruzMoreiraJuanRicardo.pdf>>. Acesso em: 21.12.2009.

CUNHA, A. M. (coord.). Relatório de acompanhamento setorial (n. 1): couro e calçados. Convênio: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (NEIT/IE/Unicamp). Campinas, mar. 2008a.

———. Relatório de acompanhamento setorial (n. 2): couro e calçados. Convênio: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia (NEIT/IE/Unicamp). Campinas, set. 2008b.

DONAGHU, M.; BARFF, R. Nike just did it: international subcontracting and flexibility in athletic footwear production. *Regional Studies*, v. 24, n. 6, p. 537-52, dez. 1990.

DROUVOT, H.; MACHADO NETO, A. J. A indústria calçadista francesa diante do seu declínio. *Facef Pesquisa*, v. 7, n. 3, 2004.

GARCIA, R. Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Tese (Doutorado em Economia), Instituto de Economia, Unicamp, Campinas, 2001, 204 p.

GASPAR, M. À prova de turbulência? *Portal Exame*, 11.12.2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0933/negocios/prova-turbulencia-408271.html>>. Acesso em: 10.12.2009.

GEREFFI, G. A commodity chains framework for analyzing global industries. Disponível em: <http://eco.ieu.edu.tr/wp-content/Gereffi_CommodityChains99.pdf>. Durham, 1999. Acesso em: 14.12.2009.

———. Outsourcing and changing patterns of international competition in the apparel commodity chain. *Paper* apresentado na Conferência Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals. Boulder,

2002. Disponível em: <<http://colorado.edu/IBS/PEC/gadconf/papers/gereffi.pdf>>. Acesso em: 21.12.2009.

GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. The global apparel value chain: what prospects for upgrading by development countries? *Sectorial Studies Series*. Viena: Unido, 2003. Disponível em: <http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Services_Modules/Apparel_Value_Chain.pdf>. Acesso em: 21.9.2009.

GIACOMET, R. Índia investe no calçado para gerar empregos. *Exclusivo On Line*, 7.7.2008. Disponível em: <<http://www.exclusivo.com.br/?noticias/54158/Índia+investe+no+calçado+para+gerar+empregos.eol>>. Acesso em: 11.1.2010.

GORINI, A.; SIQUEIRA, S. Complexo coureiro-calçadista. *BNDES Setorial*, nov. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/bsespcal.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

GORINI, A. *et al.* O setor de calçados no Brasil. *Informe Setorial*, BNDES, maio 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gs2_13.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

GORINI, A. *et al.* A indústria calçadista de Franca. *Relatos Setoriais*, BNDES, dez. 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relatos_7_aol.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

HOBDA, M. East Asian latecomer firms: learning the technology of electronics. *World Development*, v. 23, n. 7, p. 1.171-93. Elsevier, 1995.

HUANG, C.; LIM, S. Corporate strategies under globalization: South Korean and Taiwanese footwear industry in transition. Annual meeting of the American Political Science Association, Philadelphia, 2006. Disponível em: <http://www.allacademic.com/meta/p151123_index.html>. Acesso em: 10.9.2009.

HUMPHREY, J. Upgrading in global value chains. *Working Paper* 28, International Labor Organization, 2004. Disponível em: <http://www.ilo.int/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079105.pdf>. Acesso em: 21.12.2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LINH, T. Tax proposal stirs up fears. *Vietnam Investment Review*, 14.12.2009. Disponível em: <<http://www.vir.com.vn/Client/VIR/index.asp?url=content.asp&doc=19549>>. Acesso em: 25.1.2010.

NIKE. Annual report Form 10-K 2009. Disponível em: <https://materials.proxyvote.com/Approved/654106/20090724/10K_44242/HTML2/default.htm>. Acesso em: 20.10.2009.

O ESTADO DE S. PAULO. Sapatos brasileiros com design ganham espaço até na China. *O Estado de S. Paulo*, 2007. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticias_sapatos-brasileiros-com-design-ganham-espaco-ate-na-china.html>. Acesso em: 28.9.2009.

OLIVEIRA, M.; MEDEIROS, L. Panorama da indústria calçadista brasileira e o segmento de tênis. *BNDES Setorial*, nov. 1995. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set208.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

PAROLINE, C.; VISCONTI, F. Footwear manufacturing districts: the effects of internazionalisation, delocalization and new technologies. *Paper* apresentado na Conferência Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, set. 2003. Disponível em: <http://www.economia.unimore.it/convegni_seminari/CG_sept03/Papers/Parallel%20Session%202.2/Parolini_Visconti.pdf>. Acesso em: 21.12.2009.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, v. 13, n. 6, p. 343-73, Amsterdã, 1984.

PORTAL G1. Contra dólar barato, Brasil quer ser nova Itália dos sapatos. *Portal G1*, 14.1.2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,MUL259251-9356,00-CONTRA+DOLAR+BARATO+BRASIL+QUER+SER+NOVA+ITALIA+DOS+SAPATOS.html>. Acesso em: 28.9.2009.

———. Para enfrentar China, brasileiros vendem sapato de marca no exterior. *Portal G1*, 5.7.2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,MUL636615-9356,00-PARA+ENFRENTAR+C>.

HINA+BRASILEIROS+VENDEM+SAPATO+DE+MARCA+NO+EXT
ERIOR.html>. Acesso em: 28.9.2009.

ROSA, S.; CORRÊA, A. A indústria calçadista no Brasil. *Informe Setorial*, BNDES, jul. 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-01AI.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

SANTOS, A. *et al.* A indústria de calçados no estado do Ceará. *Relatos Setoriais*, BNDES, dez 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimen-to/setorial/is18_gs2.PDF>. Acesso em: 14.12.2009.

———. Deslocamento de empresas para os estados do Ceará e da Bahia: o caso da indústria calçadista. *BNDES Setorial*, mar. 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1503.pdf>. Acesso em: 14.12.2009.

SCOTT, A. The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry: clothing, footwear and furniture. *World Development*, v. 34, n. 9, p. 1.517-36, set. 2006.

SILVEIRA DA ROSA, S. E.; CORREA, A. R. A indústria calçadista no Brasil. *Informe Setorial*, n. 1, Rio de Janeiro, BNDES, jul. 2006.

SOUSA, A. C. Indústria calçadista brasileira e concorrência internacional: uma análise da qualidade dos produtos exportados e das estratégias adotadas pelas empresas (1989-2006). Dissertação (Mestrado em Economia), Faculdade de Ciências e Letras, Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2009.

TRADE MAP. Base de dados do International Trade Centre ITC. Disponível em: <<http://www.trademap.org/Index.aspx>>. Acesso em: 2.9.2009.

UNIDO – UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION. Improving global competitiveness of the Latin American leather industry. Agri-Business Development Branch, Textile and Leather Industry Unit, Unido, fev. 2008, mimeo.

WORLD FOOTWEAR. The changing face of the Chinese footwear. *World Footwear*, v. 22, n. 5, p. 8-9, set./out. 2008a.

———. Natural selection makes shoes manufacturers moves on. *World Footwear*, v. 22, n. 5, p. 10-1, set./out. 2008b.

———. Brazilian brands make a mark in China. *World Footwear*, v. 22, n. 2, p. 48-9, nov./dez. 2008c.